Redes sociales (en las administraciones públicas)

Social networking sites (in public administrations)

Julián Villodre
Universidad Autónoma de Madrid
ORCID ID 0000-0003-0468-8802
julian.villodrede@uam.es

Cita recomendada:

Villodre, J. (2020). Redes sociales (en las administraciones públicas). *Eunomía. Revista en Cultura de la Legalidad*, *19*, pp. 375-390.

doi: https://doi.org/10.20318/eunomia.2020.5718

Recibido / received: 16/06/2020
Aceptado / accepted: 26/08/2020

Resumen
Las redes sociales presentan singularidades en el sector público vinculadas a su potencial para generar oportunidades para innovar en la gestión pública. Esta voz se centra en estudiar el concepto de redes sociales en las administraciones públicas. Para ello, se estudia su definición, sus posibles impactos, y su relación con otros conceptos, como el gobierno abierto y el paradigma de la gobernanza pública inteligente. De la misma forma, la voz se aproxima a los procesos de adopción e institucionalización y a las estrategias de uso de redes sociales en el sector público. Finalmente, este trabajo señala las fortalezas y lagunas de la investigación sobre redes sociales y administración pública, especificando algunas vías de investigación futuras.

Palabras clave
Redes sociales, medios sociales, gestión pública, comunicación pública, gobierno abierto, gobernanza pública inteligente.

Abstract
Social Networking Sites (SNS) present certain singularities in the public sector linked to their potential to generate opportunities for innovation in public management. This article focuses on studying the concept of SNS in public administrations. To do this, I study its definition, its impacts, and its relationship with other concepts such as the open government and the paradigm of smart governance. In the same way, this paper approaches SNS as a part of social media adoption and institutionalization theories, bearing in mind the main strategies of use. Finally, this work points out some research foci and gaps, specifying methodological and theoretical avenues for future research.

Keywords
Social networking sites, social media, public management, public communication, open government, smart governance.

SUMARIO. 1. Introducción: definiendo las redes sociales en el sector público. 2. Redes sociales, gobierno abierto y gobernanza pública inteligente. 3. Adopción e institucionalización. 4. Estrategias de uso. 5. Líneas de investigación y métodos. 6. Conclusiones.

1. Introducción: definiendo las redes sociales en el sector público

Si juntásemos en una misma habitación una muestra representativa de la población y la interrogásemos sobre qué es una red social, encontraríamos una gran variedad de respuestas. Algunas personas nos responderían con un simple ejemplo (Twitter, Facebook, YouTube…), otras con alguna palabra (web 2.0, plataforma digital…), y otras tantas especificando alguna de sus características. A algunas, muy avispadas, se les podría ocurrir mencionar su significado clásico, empleado fundamentalmente por la sociología. Muchas, por supuesto, podrían desconocer estas aplicaciones, bien por edad, o por encontrarse en áreas donde la implementación de la tecnología presente múltiples barreras. Pero, en general, nos daríamos cuenta de que nos encontramos ante un fenómeno con una evolución rápida y heterogénea. Vistas en números, las redes sociales (digitales) se vuelven todavía más apasionantes: en 2019[1], por ejemplo, las redes sociales tenían como usuarios activos a un 45% de la población mundial, y sólo la red social Facebook aglutinaba a más de 2270 millones de usuarios activos. Pero las redes sociales no sólo están teniendo impacto sobre la sociedad: el mundo organizativo, y en particular el sector público, también ha recibido la influencia de estas tecnologías con consecuencias muy variadas, bajo la promesa de una mayor transparencia, participación y colaboración (Criado *et al.*, 2013). El objetivo de este artículo será repasar la singularidad de las redes sociales dentro del sector público a partir de su relación con otros conceptos como el gobierno abierto y la gobernanza pública inteligente, sus dinámicas de adopción e institucionalización en el sector público, las principales estrategias de uso y algunas vías de investigación actuales y futuras.

Pero primero, sería conveniente definir a qué nos referimos con red social. Hay casi tantas definiciones como artículos al respecto. Sin embargo, en todas ellas, hay un cierto consenso sobre la importancia de su dimensión social (Chun *et al.*, 2010), esto es, de entenderlas como espacios digitales que permiten a sus usuarios participar activamente en la creación, edición y compartición de contenido. Es por ello por lo que en este artículo las definiremos como un tipo de tecnología digital (en forma de sitios web, de *apps* u otros constructos tecnológicos) capaz de habilitar interacciones bidireccionales entre actores (Picazo-Vela *et al.*, 2012), de forma que estos participen activamente en la creación, edición y compartición de contenido (Chun *et al.*, 2010), siendo un objetivo habitual la generación de comunidades (Criado, 2016). Hay una gran variedad y tipos de redes sociales (Cumbie y Kar, 2015), según tengan una orientación generalista (Facebook, Twitter…), estén enfocadas en el multimedia (Instagram, Youtube, TikTok…), o incluso en las relaciones profesionales, ya sea de forma general (LinkedIn), o particularizada (por ejemplo, en el sector público podemos encontrar redes sociales centradas en fomentar la colaboración entre empleados públicos) (Criado y Villodre, 2018).

La definición anterior se enfoca en el aspecto tecnológico y social de las redes. Sin embargo, debe entenderse también que dentro del concepto es posible encontrar

[1] Cifras reportadas por *Hootsuite* y *We are social* en su informe global de 2019, accesible desde este enlace (en inglés): https://wearesocial.com/blog/2019/01/digital-2019-global-internet-use-accelerates

otras dimensiones subyacentes de gran importancia y con las que inevitablemente interacciona esta definición. Aquí, la dimensión organizativa de las redes sociales probablemente sea muy relevante. Esta se encuentra estrechamente vinculada a un modelo económico y de negocio que ciertos autores no han dudado en catalogar como predador (Srnicek, 2016). Se trata de aquél en el que unas pocas organizaciones privadas encargadas del diseño y desarrollo de estas plataformas capturan la atención del usuario con sus productos y comercializan los datos que los ciudadanos generan (en general, de forma inconsciente) con su actividad (Srnicek, 2016). Este modelo choca con los ideales que, conforme a los principios de universalidad y satisfacción del interés general, deberían guiar la gestión pública. Pero, al mismo tiempo, pone de manifiesto la importancia que los datos generados en estas redes deberían tener para la gobernanza (Meijer y Potjer, 2018). Así, se hace cada vez más necesario avanzar hacia un modelo público de gestión de datos abiertos, en el que la concepción de los datos generados por el ciudadano se base en la consciencia, en la apertura y en la reutilización. Y en el que estos datos sean entendidos como un modo de colaboración, pero también de contestación a las estructuras de poder (Meijer y Potjer, 2018).

En este trabajo, el uso de las redes sociales se estudia en relación con su aplicación en el sector público. Esta acotación en el ámbito de estudio tiene sentido si atendemos a ciertas singularidades, que podemos vincular con oportunidades y desafíos, relacionados con el avance hacia una cultura de legalidad basada en la necesaria consolidación de aspectos como la transparencia, la legitimidad, la participación o la rendición de cuentas. En relación con las oportunidades, las redes sociales permiten de forma fácil y directa la comunicación e interacción de las administraciones públicas con otros actores (Bonsón *et al.*, 2015), consiguiendo niveles de difusión de la información nunca vistos (Chatfield *et al.*, 2013). Esto es así, en parte, porque este tipo de plataformas generan espacios abiertos que favorecen un acercamiento progresivo al ciudadano. Con ello, las redes sociales presentan una oportunidad para la mejora de la transparencia. La segunda deriva de los procesos de desintermediación que estas tecnologías provocan, fomentando la generación de mayores lazos horizontales entre prestadores y receptores de servicios públicos. Y que, por tanto, se puedan poner en marcha prácticas de coproducción y *crowdsourcing* (Linders, 2012) y las administraciones puedan beneficiarse de la inteligencia colectiva de los ciudadanos, con repercusiones sobre la calidad de las políticas y servicios públicos. Por último, las redes sociales presentan una nueva fuente de datos (*big data*) de donde las administraciones públicas pueden extraer conocimiento a partir de las actividades generadas por los ciudadanos (Meijer y Potjer, 2018; Mergel, 2016). Correctamente analizados, estos datos pueden repercutir positivamente en la mejora de la eficiencia de la organización, así como en la calidad y la confianza en los servicios prestados.

En relación con los desafíos, la utilización de redes sociales en el sector público no está exenta de riesgos que la hacen merecedora de estudio particular. En primer lugar, puesto que las redes sociales son aplicaciones creadas y mantenidas por terceros, al abrirse perfiles institucionales, las administraciones pueden acusar más que otro tipo de organizaciones la falta de control sobre su comunicación con el público. Esto es así por el peligro que supondría para la legitimidad de las instituciones el surgimiento de problemas vinculados, por ejemplo, a la privacidad y seguridad (Harrison y Johnson, 2019; Zheng, 2013). En segundo lugar, como comentábamos con anterioridad, hay que sumar la posibilidad de que los valores que impregnan la gestión de estas plataformas puedan entrar en conflicto con los deseables públicos. En ese sentido, deberíamos cuestionar qué está permitido dentro de cada plataforma, por qué un contenido es más visible que otro o cómo se estructuran las conversaciones. En tercer lugar, las lógicas disruptivas y los valores colaborativos

asociados a las plataformas digitales pueden chocar frontalmente con la cultura organizativa de ciertas administraciones públicas (Mergel, 2013a; Mergel y Bretschneider, 2013), con normas y procedimientos excesivamente inflexibles en comparación con organizaciones privadas. Finalmente, las administraciones públicas, en su extracción y utilización de datos generados por ciudadanos, corren el peligro de dar credibilidad a elementos que pueden estar sesgados o no tener una validez suficiente en ciertos contextos (Harrison y Johnson, 2019). El desarrollo de un ciberoptimismo excesivo podría llevar a las administraciones a tomar decisiones inapropiadas, e incluso injustas, si no establece pautas para verificar los datos y procesos.

Cuando nos acercamos al estudio de las redes sociales en el sector público, debe también tenerse en cuenta sobre qué dimensión (externa o interna) nos vamos a situar. Las administraciones habitualmente emplean las redes sociales hacia el exterior (dimensión externa), tratando de buscar nuevos vínculos con ciudadanos y con otras organizaciones, fomentando la difusión de información institucional y, en ciertos casos, la colaboración. Y, de hecho, la literatura académica se ha enfocado fundamentalmente en esta vertiente de estudio (Medaglia y Zheng, 2017). Sin embargo, el estudio de la dimensión interna, esto es, la que se dedica a analizar el empleo de las redes sociales para generar interacciones profesionales dentro de las organizaciones, de colaboración entre empleados públicos, ha quedado relegado a un segundo plano (Demircioglu y Chen, 2019; Criado *et al.*, 2019; Criado y Villodre, 2018). Aunque cuando en esta voz hablemos de redes sociales daremos cuenta fundamentalmente de la dimensión externa, es importante, como comentaremos más adelante, que investigaciones futuras continúen analizando esos usos internos.

Para analizar las particularidades de las redes sociales en las administraciones, el trabajo se estructura como sigue. A continuación, se repasa brevemente la relación entre el concepto de redes sociales y el de gobierno abierto, y su inclusión como una parte esencial del paradigma de la gobernanza pública inteligente. Posteriormente, se realiza un repaso teórico por las principales teorías de adopción e institucionalización de redes sociales en el sector público, y las estrategias de uso detectadas. Finalmente, el trabajo explora en qué aspectos se ha centrado la literatura académica sobre redes sociales en el sector público hasta ahora, y qué pasos debe dar para continuar madurando en el futuro.

2. Redes sociales, gobierno abierto y gobernanza pública inteligente

Una forma de comenzar a explorar la singularidad de las redes sociales en el sector público es comprendiendo mejor de dónde proviene el interés teórico y práctico por el uso de estas tecnologías. Las particularidades de las redes sociales comenzaron a resonar en la sociedad y sobre ciertas estructuras organizativas cuando se empezó a generalizar la web 2.0 (O'Reilly, 2007), y la filosofía y componentes que lo acompañaban, como la convergencia, la facilidad de uso, las capacidades participativas y colaborativas, la reusabilidad, o los datos sociales generados por estas nuevas plataformas, entre muchas otras. Sin embargo, no hay que olvidar las visiones más criticas que consideraron este concepto como el punto de partida de una mera campaña de relanzamiento de la tecnología web tras la burbuja de las «puntocom». En cualquier caso, es posible que esa visión optimista influyese en el conocido Memorándum sobre la Transparencia y el Gobierno Abierto[2], primera medida del entonces presidente de EEUU Barack Obama en 2009, y que ha

[2] Puede encontrarse todavía como parte de los archivos de la Casa Blanca para el mandato de Barack Obama (en inglés): https://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/transparency-and-open-government

sido considerada por algunos académicos como un punto de inflexión a nivel internacional para que los gobiernos comenzasen a prestar más atención a la transparencia, participación y colaboración con la ciudadanía y otros agentes externos (Mergel, 2013a). En este memorándum se urgía, además, a las administraciones para dotarse de tecnologías más sociales capaces de impulsar esas dimensiones.

La relación entre gobierno abierto y plataformas digitales es, por tanto, estrecha, casi simbiótica. De hecho, es posible que los valores de colaboración y participación asociados a las redes sociales fuesen un factor importante en el redescubrimiento del gobierno abierto (término, por otro lado, ya empleado en la administración británica de los años 70-80 vinculado a la limitación del oscurantismo gubernamental), o que, al menos, coincidiesen con él (Criado, 2016). Aunque, por supuesto, deben considerarse desde la exploración de nuevas formas de legitimidad en el gobierno, la búsqueda de responsables de los malos rendimientos o del valor de las propias ideas como componente sustancial de esos discursos (Villoria, 2012). El gobierno abierto se ha definido recientemente como un modelo de interacción sociopolítica que enlaza los valores y principios de la transparencia, participación ciudadana, democracia, datos abiertos, rendición de cuentas y colaboración, apoyado por el potencial de las nuevas tecnologías (Ruvalcaba-Gomez, 2019). Entre esas tecnologías, las redes sociales pueden ser uno de los motores principales para el establecimiento del gobierno abierto (Grimmelikhuijsen y Meijer, 2015). Por ejemplo, en el modelo de madurez propuesto por Lee y Kwak (2012), las redes sociales y otras plataformas web 2.0 tienen un papel fundamental a partir de ciertos niveles. Así, en el nivel de madurez 2 (transparencia en los datos), las redes sociales sirven a las administraciones para la obtención de retroalimentación sobre la utilidad y accesibilidad de los datos, e incluso intentan buscar ciertos niveles de participación en torno a esta información. En el nivel de madurez 3 (participación abierta), la administración empieza a emplear las redes sociales para incentivar conversaciones espontáneas e informales, e incluso ciertas formas de *crowdsourcing* para capturar la inteligencia colectiva. A partir del nivel 4 (colaboración abierta), el uso de redes sociales se emplea en la generación de espacios abiertos para que la ciudadanía pueda participar en la resolución conjunta de tareas mucho más complejas que las previstas en niveles anteriores. Las redes sociales se convierten, por tanto, en un instrumento que puede ser útil para avanzar en la madurez del gobierno abierto.

El surgimiento reciente de nuevos paradigmas de gestión pública que han tratado de superar las ideas de la nueva gestión pública y de otros tipos ideales anteriores, han tomado en cuenta el modelo del gobierno abierto. Bajo el nombre de s*mart governance* (traducido al español como gobernanza inteligente, o gobernanza pública inteligente) (Criado, 2016; Rodríguez-Bolivar y Meijer, 2015; Noveck, 2015), este nuevo enfoque ha tratado de dar respuesta a la necesidad de superar los modelos estatales sobredimensionados e inflexibles, sacando partido a las capacidades tecnológicas para favorecer el aprovechamiento de la inteligencia colectiva y emplearla en la resolución de problemas públicos complejos. Así, la gobernanza pública inteligente se basa en la filosofía colaborativa de la web 2.0, la economía colaborativa y de lo procomún, donde la idea fundamental pasa por generar valor público a través de la colaboración con la ciudadanía (Criado, 2016). Otros elementos de este modelo tipo son la transformación hacia un estado abierto y *lean*, la consideración de la administración en red y de la halocracia como diseño organizativo, la visión del ciudadano como productor y consumidor de servicios públicos y el papel del directivo público como experto en detección de nichos de valor público (Criado, 2016).

En la gobernanza pública inteligente, las redes sociales se convierten en un elemento técnico vertebrador. Las plataformas digitales adquieren la categoría de

instrumento para la solución de problemas públicos (Criado, 2016), siendo capaces de desplegar espacios para el desarrollo de iniciativas en las que ciudadanos y administraciones colaboran para la solución de problemas públicos complejos. Las administraciones no sólo se benefician de los productos de la participación y la colaboración ciudadana: los datos que generan esos ciudadanos constituyen un valor fundamental para la administración (Mergel, 2016), para la mejora de la eficiencia y de los servicios a través de un conocimiento más profundo de las necesidades y deseos de la ciudadanía. Por otra parte, las plataformas digitales pueden convertirse en nuevas intermediarias de la innovación pública (Villodre, 2019), siendo capaces de favorecer modelos de innovación abierta. El papel de estas tecnologías pasa, por tanto, del rol de apoyo en la nueva gestión pública, o del cambio organizativo de la gobernanza pública, a un rol transformador.

Sin embargo, resulta inevitable preguntarse si realmente la relación de este tipo de tecnologías con el gobierno abierto y la gobernanza pública inteligente sirven siempre a lo procomún, a la colaboración y al aprovechamiento de la inteligencia colectiva. Es posible que se genere una fuerte tensión con la optimización del marketing empresarial y el *engagement* fruto de la naturaleza comercial y privada de estas redes (Srnicek, 2016) y de la «caja negra» de muchos de los algoritmos que se emplean para filtrar y seleccionar el contenido mostrado a sus usuarios. Por ello, es cada vez más necesario tomar en consideración en la reflexión conceptos como el de soberanía algorítmica (Reviglio y Agosti, 2020). La capacidad de los algoritmos presentes en las redes sociales para persuadir y modificar el comportamiento de los usuarios (Reviglio y Agosti, 2020) hace necesario que las instituciones públicas apuesten por el desarrollo de proyectos públicos y presionen junto a la ciudadanía para abrir las cajas negras y mitigar efectos no deseados.

3. Adopción e institucionalización

El proceso de adopción de las redes sociales en las administraciones públicas también está sujeto a ciertas singularidades. Las redes sociales en el sector público se han ido adoptando como parte de un proceso gradual de integración dentro de las estructuras y rutinas de cada organización. En términos generales, la incorporación de redes sociales en el sector público ha seguido pautas similares a las previstas por la literatura de gobierno electrónico en relación con otras TIC (Meijer y Torenvlied, 2016; Mergel, 2013a). Sin embargo, es posible encontrar algunas diferencias importantes vinculadas a su contexto, desarrollo y extensión: por ejemplo, el hecho de que se trate de plataformas habitualmente creadas y mantenidas por terceros (fuera, por tanto, del control de las administraciones) y de que su utilización particular sea sencilla (cualquier integrante de la organización podría abrir un perfil de uso individual), han debilitado los roles tradicionales de los departamentos de informática y tecnología como garantes principales del proceso de adopción (Mergel y Bretschneider, 2013). En última instancia, es habitual encontrarse que una misma red social ha tenido diferentes patrones de adopción, con resultados y usos muy diversos dependiendo de la organización pública en la que se ha implementado (Sandoval-Almazán *et al.*, 2018; Criado *et al.*, 2018).

El resultado esperado del proceso de adopción es lo que conocemos como institucionalización de las redes sociales. La institucionalización se ha definido como la fase final de este proceso (Bretschneider y Parker, 2016; Mergel y Bretschneider, 2013), e implica la convergencia y establecimiento de un conjunto de rutinas y procedimientos, el alineamiento de prácticas innovadoras como parte de la misión y visión de la organización, así como la integración de estas plataformas digitales en el paradigma tecnológico y los estándares de comunicación pública de la organización (Mergel, 2016). A modo de ejemplo, uno de los signos de que se está produciendo la

institucionalización de redes sociales dentro de una administración es que la organización se haya dotado de guías de uso y estilo (Chen *et al.*, 2016), esto es, documentos que contienen criterios, normas, protocolos y recomendaciones que guían la gestión de las redes sociales dentro de las organizaciones públicas. Los beneficios de este tipo de documentos son claros: una reducción de los riesgos e incertidumbres que las plataformas digitales provocan en las administraciones públicas (Bretschneider y Parker, 2016). Sin embargo, debe también considerarse que los efectos de esa institucionalización pueden no ser siempre positivos. Si estas prácticas se estandarizan en exceso y no se da lugar a ciertos niveles de experimentación, pueden acabar provocando el conocido como *red tape effect* (en español, efecto de cinta roja o de balduque) (Bozeman y Feeney, 2011). En ese sentido, los documentos que un día sirvieron al propósito de abrir y formalizar en la administración el uso de las redes sociales se convierten en inflexibles hasta tal punto que impiden cualquier adaptación de estas tecnologías dentro de la organización a nuevos contextos y situaciones.

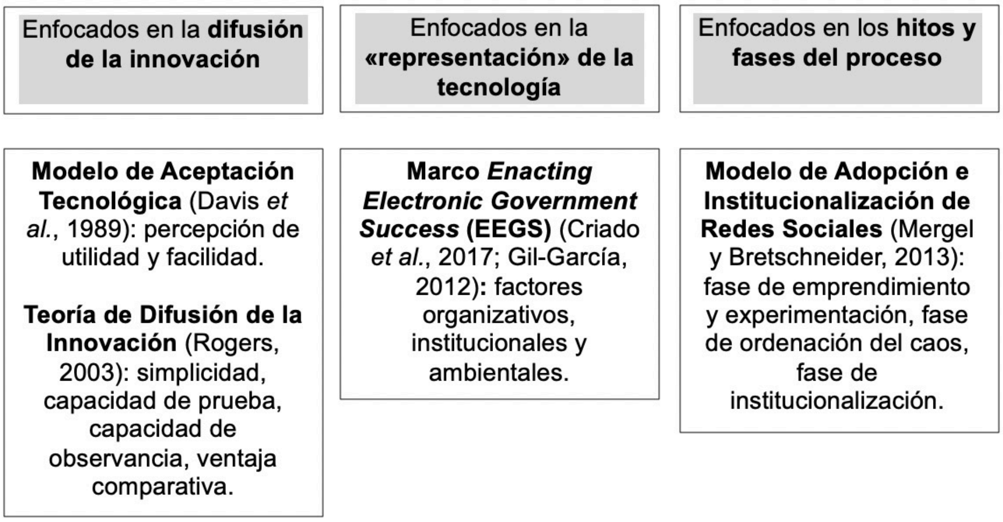


Figura 1. Algunas de las posibles aproximaciones al proceso de adopción de redes sociales en el sector público.

La aproximación al proceso de adopción de redes sociales en el sector público puede realizarse con diferentes enfoques, tal y como muestra la Figura 1. El primero engloba una serie de teorías sobre la adopción de una innovación, que pueden ayudarnos en el estudio de las redes sociales en las administraciones públicas si partimos de la consideración de estas plataformas digitales como innovaciones en sí mismas (Criado *et al.*, 2018). Por ejemplo, el conocido como *Technology Acceptance Model* (Modelo de Aceptación Tecnológica) (Davis *et al.*, 1989) podría servir en el estudio de las redes sociales dentro del sector público para entender cómo la percepción sobre la utilidad y sobre la facilidad de uso favorecen la adopción de este tipo de plataformas. Sin embargo, este modelo ha sido frecuentemente criticado como excesivamente trivial y poco explicativo. Más recientemente, las teorías sobre difusión de innovación desarrolladas por Rogers (2003) han tratado de explicar cómo ciertas características de una innovación facilitan su adopción en base a cuatro rasgos: a) su simplicidad, esto es, que los individuos no consideren como algo complejo el mantenimiento, la comprensión y el uso de la innovación; b) su capacidad de prueba, es decir, que cualquier individuo pueda testar la innovación antes de integrarla formalmente, manteniendo intacta la posibilidad de rechazarla; c) su capacidad de observancia, esto es, que los resultados que genera la innovación puedan ser fácilmente evaluables; y d) su ventaja comparativa, resultado de la comparación con otras innovaciones en función de sus costes y oportunidades.

En un segundo enfoque podemos agrupar un conjunto de teorías sobre tecnologías representadas. Este cuerpo teórico asume que la tecnología se vería marcada por arreglos institucionales, adaptándose y moldeándose a las necesidades concretas de la organización y sus usuarios (Fountain, 2001). El modelo *Enacting Electronic Government Success* (EEGS) (Gil-García, 2012), aplicado al ámbito de la adopción y uso de redes sociales (Criado *et al.*, 2017), ha intentado capturar la adopción exitosa de las redes sociales mediante una batería de indicadores basados en tres factores que estarían afectando a ese proceso: a) en primer lugar, factores organizativos, es decir, estructuras organizativas y estrategias de gestión (por ejemplo, la cantidad de personas que trabajan en la organización en relación a una tecnología, el acceso a la formación de los empleados públicos en esa tecnología…); b) en segundo lugar, factores institucionales, que aglutinarían todas aquellas regulaciones, procedimientos, controles y normas, formales e informales, que podrían afectar al proceso de adopción; c) y, en tercer lugar, factores ambientales, relativos al contexto que rodea a las organizaciones públicas (tanto tecnológico, como social, político y económico).

Finalmente, en un tercer enfoque, encontramos modelos basados en diferentes estadios o fases del proceso de adopción. En relación con esto, Mergel y Bretschneider (2013) han propuesto un modelo de adopción e institucionalización adaptado a las redes sociales, basado en tres estadios: a) el primero, conocido como «emprendimiento y experimentación», implica que una serie de emprendedores públicos que ya utilizaban las redes sociales en su ámbito personal las van incorporando y van experimentando con ellas dentro del ámbito organizativo; b) en el segundo estadio, conocido como «ordenar el caos», esos usos particulares comienzan a generar diferentes visiones sobre una misma plataforma digital dentro de la organización que, en algunos casos, podrían entrar en competencia, pudiendo llegar a producirse conflictos que requerirán la intervención de la dirección para evitar el desorden y poner en marcha una estrategia global; c) finalmente, el tercer estadio, conocido como «institucionalización», es consecuencia del apremio para reducir los riesgos asociados a esas visiones en competencia, y de la necesidad de aunar esfuerzos para coordinar y normalizar las prácticas de redes sociales a lo largo de toda la organización pública.

La adopción de redes sociales es un proceso complejo, con influencia de múltiples variables, lo que hace que debamos aproximarnos con cautela a cada caso. Por poner un ejemplo, en el caso español, las administraciones públicas parecen encontrarse a medio camino en el proceso de institucionalización. En una investigación reciente, Villodre y Criado (2020a) evaluaron el nivel de institucionalización de redes sociales en los ayuntamientos españoles en municipios de más de 50.000 habitantes a través de un índice de institucionalización específico y original. Los ayuntamientos evaluados (un total de 120 de 145 posibles) obtuvieron una puntuación media de 4.55 sobre una escala de 7, puntuando relativamente alto en indicadores como la presencia de compromisos con la transparencia y la provisión de información pública, pero mucho más bajo en otros, como la existencia de guías de uso y estilo. Descendiendo a características más concretas, el proceso de adopción ha sido coordinado fundamentalmente desde los departamentos de comunicación en los municipios, con un interés claro por tener presencia en redes sociales *mainstream* (fundamentalmente en Facebook y Twitter, aunque cada vez más en otras relacionadas con audiovisuales, como Instagram o Youtube) y focalizada en la mejora de la relación con la ciudadanía (dimensión externa), y no tanto en los usos colaborativos dentro de la administración (dimensión interna) (Criado *et al.*, 2018). Finalmente, en relación con los factores de éxito para la adopción y utilización de redes sociales en los municipios españoles, se ha destacado la presencia de un liderazgo efectivo, el tamaño de la organización, la existencia de

guías de uso y estilo, o el tamaño del municipio, entre otras, como variables significativas (Criado *et al.*, 2017).

4. Estrategias de uso

Responder a la pregunta de cómo utilizan las administraciones públicas las redes sociales no es fácil. La razón es que, en muchas ocasiones, cada administración emplea estas plataformas de la forma que mejor sirve a sus objetivos, o como les resulta posible de acuerdo con sus circunstancias. Por ejemplo, algunas administraciones pueden considerar conveniente explotar únicamente los potenciales de difusión de información, mientras que otras procuran avanzar hacia usos más participativos y colaborativos (Meijer y Thaens, 2013). Sin embargo, el avance hacia esos usos más participativos podría depender de otros factores, en ocasiones ajenos a la propia organización, como la fragmentación política, la experiencia en la utilización de esas plataformas, o incluso la edad de la población (Faber *et al.*, 2020; Criado *et al.*, 2017). En cualquier caso, las redes sociales se presentan como una herramienta de inestimable ayuda, y la literatura académica sobre gestión pública ha tratado de dar cuenta de ello.

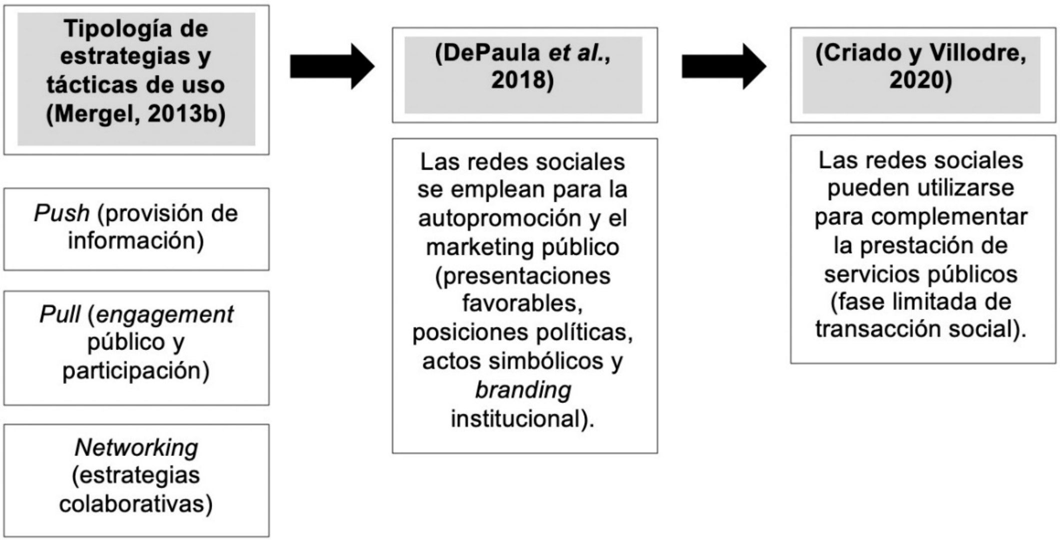


Figura 2. Evolución de tipologías sobre las estrategias y tácticas de uso de redes sociales en el sector público.

La Figura 2 nos presenta algunas de las estrategias habituales que emplean las administraciones públicas al utilizar redes sociales. Nuestra revisión parte de la aportación teórica y analítica de Mergel (2013b) y de las posteriores revisiones de esta tipología que otros investigadores han llevado a cabo. Mergel (2013b) clasificó los posibles usos de redes sociales en el sector público de acuerdo con tres categorías. La primera de ellas, conocida como *push*, implica que las redes sociales se aprovechan como un canal para difundir información. La administración busca estar representada en estas redes con el único propósito de posicionar mensajes sobre sus actividades, pero evitando cualquier interacción directa. La segunda de ellas, conocida como *pull*, busca obtener información del público, y para ello, trata de incentivar la participación de otros usuarios. La administración pública busca la interacción, aunque sea limitada. Finalmente, la tercera de ellas, conocida como *networking*, alude a la generación de intercambios abiertos con otros usuarios, así como la definición de estrategias colaborativas para el aprovechamiento de la inteligencia colectiva.

En revisiones posteriores, la tipología que inicialmente propuso Ines Mergel se ha vuelto a trabajar para acoger otras realidades de uso en el sector público. Una de esas revisiones ha sido la propuesta por DePaula *et al.* (2018). Estos autores han mantenido en cierta manera las categorías iniciales de Mergel (2013b), incorporando una categoría adicional que han denominado como «presentaciones simbólicas», y que alude al empleo de redes sociales para la autopromoción y el marketing público (Bonsón *et al.*, 2015). De esta forma, las administraciones públicas emplean las redes sociales para el siguiente tipo de comunicaciones: a) la provisión de información sobre servicios, operaciones y eventos de la organización; b) la búsqueda de *inputs*, fomentando la participación del ciudadano para obtener información útil para la administración; c) diálogo *online* e interacción *offline*, encaminado a la búsqueda de la colaboración con otros actores (discusión sobre medidas, búsqueda de voluntariado digital o presencial…); y d) presentaciones simbólicas, esto es, el uso de estas redes para realizar presentaciones favorables (dar una imagen positiva de la institución), posicionamientos políticos (tomar parte en un asunto de política), actos simbólicos (saludar, expresar gratitud…) y marketing público (atraer la atención sobre un servicio o medida pública).

Recientemente, una nueva revisión del marco ha surgido con el objetivo de explorar los usos que las administraciones públicas podrían estar haciendo de las redes sociales para complementar la prestación de ciertos servicios públicos. En ese sentido, Criado y Villodre (2020) han asumido parte de las categorías desarrolladas en la tipología original, pero han puesto el foco de atención en la posibilidad de que a través de las redes sociales pudiesen establecerse transacciones sociales (Khan, 2015) que ayudasen a complementar la prestación habitual de ciertos servicios. Así, los autores clasifican los usos de las redes sociales en tres categorías: a) la provisión de información, vinculada con la transparencia, y destinada a la difusión de información básica sobre actividades, eventos públicos, inauguraciones, o comunicados de prensa, entre otros, así como presentaciones e información simbólica, información sobre actividades políticas, autopromoción y marketing público; b) interacción ciudadana, donde las administraciones buscan la interacción con el ciudadano, respondiendo a sus mensajes en redes o solicitándole información; y c) la provisión de servicio público, habitualmente vinculada a la difusión de información relativa al estado de un servicio (por ejemplo, recomendaciones sobre salud, avisos sobre limpieza de las calles, alertas climáticas, alertas sobre el estado del tráfico, avisos sobre transporte público, llamadas a la planificación urbana, denuncias a la policía, etc.), llamadas a la acción para el voluntariado digital y presencial destinado a co-crear o coproducir un servicio, etc.

La utilización de redes sociales por parte de las administraciones públicas está teniendo impactos destacables en muchos servicios y sobre diferentes políticas públicas. Uno de los ámbitos más interesantes, y donde mejor se puede apreciar ese potencial comunicativo, participativo, colaborativo, e incluso su posible orientación hacia complementar servicios públicos, es en la gestión de emergencias. Por ejemplo, Chatfield *et al.* (2013), han puesto de manifiesto cómo gracias a que ciudadanos y otras organizaciones compartieron en Twitter las alertas de tsunami emitidas por la BMKG (Agencia Indonesia de Meteorología, Climatología y Geofísica) fue posible que esta agencia aumentase su eficiencia comunicando el riesgo de tsunami, más allá de lo que le hubiese sido posible realizar empleando sus propios recursos. Otro uso interesante durante este tipo de situaciones es la gestión de la rumorología. Puesto que las crisis son momentos de alta incertidumbre es fácil que aparezca desinformación. En ese sentido, las administraciones públicas pueden utilizar el potencial de difusión de las redes a su favor para clarificar la información (Wukich, 2016). A modo de ejemplo final, se puede destacar cómo durante el Huracán Sandy, y tras el colapso en las líneas telefónicas del 911 y 311 en Nueva York, el

Departamento de Bomberos de Nueva York empezó a comunicarse y atender las solicitudes de los ciudadanos en Twitter (Chatfield y Reddick, 2018). Todas estas experiencias cobran aún más valor bajo la crisis global del COVID19, donde el uso por parte de las administraciones de herramientas como las redes sociales pueden convertirse en una oportunidad para ayudar a frenar la propagación del virus (Meijer y Webster, 2020).

5. Líneas de investigación y métodos

La investigación sobre redes sociales en el sector público ha sido muy prolífica en los últimos años. Para entender mejor lo que se ha hecho hasta ahora, es interesante partir de la reciente revisión sistemática de literatura de Medaglia y Zheng (2017), de donde podemos extraer varias claves. Los trabajos sobre redes sociales y administración pública se han centrado fundamentalmente en estudiar cómo las administraciones gestionan las redes sociales (analizando los objetivos, riesgos, beneficios, niveles de interacción…), en revisar el nivel de presencia institucional en estas plataformas (contando el número de perfiles, generando índices…), en el estudio cuantitativo de la frecuencia de publicación de mensajes o de otras métricas globales, y en el análisis cualitativo en relación con el contenido de estos. También se ha generado una buena cantidad de conocimiento científico en torno a los contextos, vinculados al estudio de factores sociodemográficos que afectarían al uso y adopción (por ejemplo, el tamaño de municipio), factores económicos (como el PIB), o factores institucionales, legales y políticos (por ejemplo, la presencia de gobiernos de minoría frente a gobiernos de mayoría), entre otros. Sin embargo, la literatura ha prestado menos atención a las características de los usuarios de esas redes, al comportamiento de los usuarios en las plataformas sociales, a los efectos del uso que hacen de las redes sociales las administraciones, así como al estudio sobre los impactos de las características intrínsecas de las redes sociales sobre los procesos de gestión.

En general, la investigación sobre redes sociales en las administraciones deberá enfrentarse a ciertos desafíos para reducir algunas de sus lagunas. En primer lugar, los académicos deben comenzar a prestar más atención al estudio de los actores que se relacionan con las administraciones (Villodre y Criado, 2020b; Panagiotopoulos *et al.*, 2017). Sin mejorar la comprensión sobre quiénes son esos actores podemos tener dificultades para comprender cómo deben dirigirse los mensajes, y, en definitiva, para entender y mejorar la conformación de la identidad digital de cada administración. En ese sentido, analizar el comportamiento de esos actores puede ayudar a académicos y administraciones públicas a comprender mejor sus comunidades y cómo actúan ante ciertos eventos (Villodre y Criado, 2020b; Shwartz-Asher *et al.*, 2017). En segundo lugar, el gran interés que han suscitado los estudios centrados en la dimensión externa de las redes sociales ha eclipsado el desarrollo del conocimiento sobre el uso que hacen los empleados públicos de estas tecnologías para relacionarse profesionalmente (Criado *et al.*, 2019; Demircioglu y Chen, 2019; Criado y Villodre, 2018). Será necesaria mayor profundidad en el estudio de plataformas específicas para empleados públicos o de los usos colaborativos que estos hacen de redes generalistas. En tercer lugar, será cada vez más importante investigar en torno a las propiedades algorítmicas de estas plataformas (Reviglio y Agosti, 2020), y la soberanía que ciertas organizaciones ejercen en relación con el tratamiento de los datos, especialmente en un momento en el que se está produciendo una desaparición progresiva de la iniciativa de los Estados con cada iteración tecnológica (Acemoglu y Robinson, 2019).

Finalmente, una mención especial merece la escasez de estudios sobre los impactos de las propiedades de las plataformas digitales en la forma en que las

organizaciones públicas emplean las redes, y, en última instancia, sobre los procesos de gestión. Entre estas características encontramos, por ejemplo, la capacidad comunicativa, el potencial en términos de interactividad, la visibilidad que aportan a distintos actores, su capacidad colaborativa o el anonimato que permiten (Stamati *et al.*, 2015). Desconocemos, sin embargo, el alcance real de los impactos de estas características en el sector público, cómo pueden intermediar en la relación con otros actores o de qué manera pueden afectar a cuestiones tan relevantes como la creación de confianza o la transparencia. Además, deberán tenerse en cuenta estas propiedades más allá de sus posibilidades comunicativas, atendiendo al tipo de comunicación que permiten, qué comunidades favorecen y a la afectación del diseño de estas plataformas en los mecanismos de gestión de redes sociales desarrollados por las administraciones públicas.

Para poder acometer esos desafíos con garantías, será necesario desarrollar nuevas perspectivas metodológicas y técnicas. En el ámbito cuantitativo, una de las más prometedoras es el conocido como Análisis de Redes Sociales (ARS) (Hennig *et al.*, 2012). Aunque se trata de una técnica de investigación ya conocida, y que había sido muy utilizada previamente en la sociología, el interés por el ARS ha crecido por su potencial para estudiar y representar la complejidad de las interacciones entre actores en las plataformas digitales. Su uso seguirá siendo relevante si queremos comprender mejor las comunidades de actores que rodean a las administraciones. De la misma forma, será interesante aprovechar los avances de la inteligencia artificial para la clasificación y análisis de datos masivos extraídos de estas redes (Mergel *et al.*, 2016; Zavattaro *et al.*, 2015). Desde el ámbito cualitativo, será importante combinar estas técnicas basadas en análisis de redes con un análisis cualitativo que permita revelar la historia detrás de las conexiones de los actores. En cualquier caso, siempre que sea posible, optar por la triangulación debería ser una opción prioritaria. Finalmente, y ante la escasez de casos comparados en la actual literatura sobre redes sociales en el sector público (Criado y Villodre, 2020; Bonsón *et al.*, 2015), se deberá intentar adoptar una perspectiva comparada en este tipo de estudios para dotar de mayor solidez a los resultados y modelos generados.

6. Conclusiones

Las redes sociales han transformado nuestra forma de ver y de dirigirnos al mundo a lo largo de la última década. Y las administraciones públicas no han permanecido ajenas a esta transformación. Un gran número de organizaciones públicas emplea en la actualidad este tipo de plataformas para compartir información sobre sus actividades. Un número algo más reducido las utiliza para tratar de establecer vías de interacción directa, e incluso estrategias de colaboración y coproducción de servicios con la ciudadanía. Tanto en el día a día, como cuando nos encontramos ante eventos vitales, las redes sociales se convierten en un lugar de encuentro común, lleno de oportunidades para conectar y tejer redes de confianza. Aunque, al mismo tiempo, presentan desafíos vinculados a la falta de control de las administraciones sobre estas plataformas, el desconocimiento sobre la composición de las comunidades y las interacciones entre actores, las avalanchas de información (y de desinformación) capaces de saturar los procesos decisorios, así como las cámaras de eco que encapsulan muchas conversaciones que se llevan a cabo. En lo bueno y en lo malo, las redes sociales son una tecnología cada vez más asentada, y a la vez en constante evolución. Prueba de ello es el prolífico campo de conocimiento que han generado en el estudio del sector público, con un marcado carácter multidisciplinar.

Este artículo ha ofrecido algunas pinceladas para ayudar, tanto al investigador social como al empleado público, a entender mejor de qué hablamos cuando hacemos referencia al concepto de redes sociales en el sector público, cuál es el estado actual

de la investigación académica en relación con la adopción y uso de estas plataformas, y hacia dónde parece que navega esta literatura. Manteniendo siempre una perspectiva práctica, pues, al final, nos referimos a lo que hoy en día puede ser una utilidad más de gestión. Una herramienta capaz de generar oportunidades para innovar en la administración pública. Si bien los desarrollos futuros de estas plataformas son inciertos, será indispensable continuar observando de cerca su desarrollo y adaptación. En este punto, las posibles sinergias con las aplicaciones de la inteligencia artificial pueden abrir una ventana prometedora, siempre que se mantengan en los valores de universalidad, ética y servicio al interés general.

Bibliografía

Acemoglu, D. y Robinson, J. A. (2019). *El pasillo estrecho. Estados, sociedades y cómo alcanzar la libertad*. Barcelona, España: Deusto.

Bonsón, E., Royo, S. y Ratkai, M. (2015). Citizens' Engagement on Local Governments' Facebook Sites. An Empirical Analysis: The Impact of Different Media and Content Types in Western Europe. *Government Information Quarterly*, *32*(1), pp. 52-62. doi: https://doi.org/10.1016/j.giq.2014.11.001

Bozeman, B. y Feeney, M. K. (2011). *Rules and red tape: A prism for public administration theory and research*. New York, USA: Routledge.

Bretschneider, S. y Parker, M. (2016). Organization formalization, sector and social media: Does increased standardization of policy broaden and deepen social media use in organizations? *Government Information Quarterly*, *33*(4), pp. 614-628. doi: https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.09.005

Chatfield, A. T. y Reddick, G. (2018). All hands on deck to tweet #sandy: Networked governance of citizen coproduction in turbulent times. *Government Information Quarterly*, *35*(2), pp. 259-272. doi: https://doi.org/10.1016/j.giq.2017.09.004

Chatfield, A. T., Scholl, H. J. J. y Brajawidagda, U. (2013). Tsunami early warnings via Twitter in government: Net-savvy citizens' co-production of time-critical public information services. *Government Information Quarterly*, *30*(4), pp. 377-386. doi: https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.05.021

Chen, Q., Xu, X., Cao, B. y Zhang, W. (2016). Social media policies as responses for social media affordances: The case of China. *Government Information Quarterly*, *33*(2), pp. 313-324. DOI: https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.04.008

Chun, S. A., Shulman, S., Sandoval, R., y Hovy, E. (2010). Government 2.0. Making connections between citizens, data and government. *Information Polity*, 15, pp. 1-9. doi: https://doi.org/10.3233/IP-2010-0205

Criado, J. I. y Villodre, J. (2020). Delivering public services through social media in European local governments. An interpretative framework using semantic algorithms. *Local Government Studies*. doi: https://doi.org/10.1080/03003930.2020.1729750

Criado, J. I., Herranz, C. y Villodre, J. (2019). Informal Virtual Learning in the Public Sector: Educating Public Servants in Digital Social Innovation Environments. En H. Sullivan, H. Dickinson y H. Henderson (eds.), *The Palgrave Handbook of the Public Servant* (pp. 1-18). Cham, Suiza: Palgrave Macmillan. doi: https://doi.org/10.1007/978-3-030-03008-7_46-1

Criado, J. I. y Villodre, J. (2018). Public employees in social media communities: Exploring factors for internal collaboration using social network analysis. *First Monday*, *23*(4). doi: https://doi.org/10.5210/fm.v23i4.8348

Criado, J. I., Pastor, V. y Villodre, J. (2018). Measuring Social Media Diffusion in Local Governments from a Longitudinal Perspective: Adoption, Barriers, and Perceptions. En M. H. Sobaci e I. Hatipoglu (eds.), *Sub-National Democracy and Politics Through Social Media* (pp. 3-27). Nueva York, USA: Springer.

Criado, J. I., Rojas-Martín, F. y Gil-García, J. R. (2017). Enacting social media success in local public administrations: An empirical analysis of organizational, institutional, and contextual factors. *International Journal of Public Sector Management*, *30*(1), pp. 31-47. doi: https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2016-0053

Criado, J. I. (2016). Las administraciones públicas en la era del gobierno abierto. Gobernanza inteligente para un cambio de paradigma en la gestión pública. *Revista de Estudios Políticos*, 173, pp. 245-275. doi: https://doi.org/10.18042/cepc/rep.173.07

Criado, J. I., Sandoval-Almazán, R. y Gil-García, R. (2013). Government Innovation through Social Media. *Government Information Quarterly*, *30*(4), pp. 320-328. doi: https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.10.003

Cumbie, B. y Kar, B. (2015). The Role of Social Media in U.S. County Governments: The Strategic Value of Operational Aimlessness. *International Journal of Electronic Government Research*, *11*(1), pp. 1-20. doi: 10.4018/IJEGR.2015010101

Davis, F. D., Bagozzi, R. y Warshaw, P. R. (1989). User Acceptance of Computer Technology. *Management Science*, *35*(8), pp. 982-1003.

Demircioglu, M. A. y Chen, C. (2019). Public employees' use of social media: Its impact on need satisfaction and intrinsic work motivation. *Government Information Quarterly*, *36*, pp. 51-60. doi: https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.11.008

DePaula, N., Dincelli, E. y Harrison, T. (2018). Toward a typology of government social media communication: Democratic goals, symbolic acts and self-presentation. *Government Information Quarterly*, *35*, pp. 98-108. doi: https://doi.org/10.1016/j.giq.2017.10.003

Faber, B., Budding, T. y Gradus, R. (2020). Assessing social media use in Dutch municipalities: Political, institutional, and socio-economic determinants. Govern*ment Information Quarterly*, *37*(3). doi: https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101484

Fountain, J. E. (2001). *Building the virtual State: information technology and institutional change*. Washington, USA: Brooking Institution Press.

Gil-García, J. R. (2012). *Enacting Electronic Government Success: An Integrative Study of Government-wide Websites, Organizational Capabilities and Institutions*. New York, USA: Springer.

Grimmelikhuijsen, S. y Meijer, A. J. (2015). Does Twitter Increase Perceived Police Legitimacy? *Public Administration Review*, *75*(4), pp. 598-607. doi: https://doi.org/10.1111/puar.12378

Harrison, S. y Johnson, P. (2019). Challenges in the adoption of crisis crowdsourcing and social media in Canadian emergency management. *Government Information Quarterly*, *36*(3), pp. 501-509. doi: https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.04.002

Hennig, M., Brandes, U., Pfeffer, J. y Mergel, I. (2012). *Studying Social Networks: A Guide to Empirical Research*. Frankfurt, Germany: Campus.

Khan, G. F. (2015). The Government 2.0 Utilization Model and Implementation Scenarios. *Information Development*, *32*(2), pp. 135-149. doi: https://doi.org/10.1177%2F0266666913502061

Lee, G. y Kwak, Y. H. (2012). An open government maturity model for social media-based public engagement. *Government Information Quarterly*, *29*(4), pp. 492-503. doi: https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.06.001

Linders, D. (2012). From E-government to We-government: Defining a Typology for Citizen Coproduction in the Age of Social Media. *Government Information Quarterly*, *29*(4), pp. 446-454. doi: https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.06.003

Medaglia, R. y Zheng, L. (2017). Mapping government social media research and moving it forward: A framework and a research agenda. *Government Information Quarterly*, *34*(3), pp. 496-510. doi: https://doi.org/10.1016/j.giq.2017.06.001

Meijer, A. J. y Webster, W. R. (2020). The COVID-19-crisis and the information polity: An overview of responses and discussions in twenty-one countries from six continents. *Information Polity*. DOI: 10.3233/IP-200006

Meijer, A. J. y S. Potjer. (2018). Citizen-generated Open Data: An Explorative Analysis of 25 Cases. *Government Information Quarterly*, *35*(4), pp. 613-621. doi: https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.10.004

Meijer, A. J. y Torenvlied, R. (2016). Social media and the new organization of government communications: An empirical analysis of Twitter usage by the Dutch police. *The American Review of Public Administration*, *46*(2), pp. 143-161. doi: https://doi.org/10.1177%2F0275074014551381

Meijer, A. J. y Thaens, M. (2013). Social Media Strategies: Understanding the Differences between North American Police Departments. *Government Information Quarterly*, *30*(4), pp. 343-350. doi: https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.05.023

Mergel, I., Rethemayer, R. K. y Isset, K. (2016). Big Data in Public Affairs. *Public Administration Review*, *76*(6), pp. 928-937. doi: https://doi.org/10.1111/puar.12625

Mergel, I. (2016). Social media institutionalization in the U.S. federal government. *Government Information Quarterly*, *33*, pp. 142-148. doi: https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.09.002

Mergel, I. (2013a). A Framework for Interpreting Social Media Interactions in the Public Sector. *Government Information Quarterly*, *30*(4), pp. 327-334. doi: https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.05.015

Mergel, I. (2013b). Social media adoption and resulting tactics in the U.S. federal government. *Government Information Quarterly*, *30*(2), pp. 123-130. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2012.12.004

Mergel, I. y Bretschneider, S. (2013). A three-stage adoption process for social media use in government. *Public Administration Review*, *73*(3), pp. 390-400. doi: https://doi.org/10.1111/puar.12021

Noveck, B. S. (2015). *Smart Citizens, Smarter State: The Technologies of Expertise and The Future of Governing*. Cambridge, USA: Harvard University Press.

O´Reilly, T. (2007). What is Web 2.0: Design patterns and business models for the next generation of software. *Communications and strategies*, *65*(1), pp. 17-37.

Panagiotopoulos, P., Bowen, F. y Brooker, P. (2017). The value of social media data: Integrating crowd capabilities in evidence- based policy. *Government Information Quarterly*, *34*(4), pp. 601-612. doi: https://doi.org/10.1016/j.giq.2017.10.009

Picazo-Vela, S., Gutiérrez-Martínez, I. y Luna-Reyes, L. F. (2012). Understanding risks, benefits, and strategic alternatives of social media applications in the public sector. *Government Information Quarterly*, *29*(4), pp. 504-511. doi: https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.07.002

Reviglio, U. y Agosti, C. (2020). Thinking Outside the Black-Box: The Case for “Algorithmic Sovereignty” in Social Media. *Social Media + Society*, *6*(2). doi: https://doi.org/10.1177%2F2056305120915613

Rogers, E. (2003). Diffusion of innovations. New York, USA: Free Press.

Rodríguez-Bolívar, M. P. y Meijer, A. (2015). Smart Governance. Using a Literature Review and Empirical Analysis to Build a Research Model. *Social Science Computer Review*, *34*(6), pp. 673-692. doi: https://doi.org/10.1177%2F0894439315611088

Ruvalcaba-Gomez, E. (2019). Open Government and Citizen Participation: Perceptions between Civil Society Organizations and Government. *eJournal of eDemocracy & Open Government*, *11*(2), pp. 1-13. doi: https://doi.org/10.29379/jedem.v11i2.539

Sandoval-Almazan, R., Valle-Cruz, D. y Kavanaugh, A. (2018). The Diffusion of Social Media Among State Governments in Mexico. *International Journal of Public Administration in the Digital Age*, *5*(1), pp. 63-81. doi: 10.4018/IJPADA.2018010104

Shwartz-Asher, D., Chun, S. A. y Adam, N. R. (2017). Knowledge behavior model of e-government social media users. *Transforming Government: People, Process and Policy*, *11*(3), pp. 456-475. doi: https://doi.org/10.1108/TG-02-2017-0014

Srnicek, N. (2016). *Platform Capitalism*. Cambridge, USA: Polity Press

Stamati, T., Papadopoulos, T., y Anagnostopoulos, D. (2015). Social media for openness and accountability in the public sector: Cases in the Greek context. *Government Information Quarterly*, *32*(1), pp. 12-29. doi: https://doi.org/10.1016/j.giq.2014.11.004

Villodre, J. y Criado, J. I. (2020a). Analyzing social media institutionalization in public administration. The role of inhibitors in local governments. *Actas del Congreso dg.o 2020*. doi: https://doi.org/10.1145/3396956.3396984

Villodre, J. y Criado, J. I. (2020b). User roles for emergency management in social media: Understanding actors' behavior during the 2018 Majorca Island flash floods. *Government Information Quarterly*, *37*(4). doi: https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101521

Villodre, J. (2019). Innovación Pública Abierta. *Eunomía. Revista en Cultura de la Legalidad*, 17, pp. 314-327. doi: https://doi.org/10.20318/eunomia.2019.5036

Villoria, M. (2012). El gobierno abierto como subsistema de políticas: una evaluación desde el institucionalismo discursivo. En A. Hofmann, A. Ramírez-Alujas y J. Bojórquez (Eds.), *La promesa del gobierno abierto*. Instituto Tabasqueño de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

Wukich, C. (2016). Government Social Media Messages across Disaster Phases. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, *24*(4), pp. 230-243. doi: https://doi.org/10.1111/1468-5973.12119

Zavattaro, S. M., French, P. E. y Mohanty, S. D. (2015). A sentiment analysis of U.S. local government tweets: The connection between tone and citizen involvement. *Government Information Quarterly*, *32*(3), pp. 333-341. doi: https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.03.003

Zheng, L. (2013). Social media in Chinese Government: Drivers, challenges and capabilities. *Government Information Quarterly*, *30*(4), pp. 369-376. doi: https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.05.017